

# RELATO DE EXPERIÊNCIA: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EM UMA PEQUENA EMPRESA DE PRESIDENTE PRUDENTE.

Tarineh Schneiger Bertuol<sup>1</sup>  
Rosangela Domaneschi Neves<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho relata uma experiência de diagnóstico organizacional, através da realização da pesquisa de clima em uma pequena empresa. Enfatiza a importância de se conhecer os aspectos objetivos e subjetivos ligados a administração de pessoas que interferem na motivação e na produtividade da equipe de trabalho. O método utilizado para a coleta de dados foi a pesquisa de clima, que envolveu a aplicação de um questionário com perguntas abertas e fechadas, tabulação e análise das respostas obtidas e elaboração de proposta que minimizasse os problemas levantados e que alavancasse desempenho. Constatou-se ao final do trabalho que a pesquisa de clima dá à organização, uma visão bastante completa, dos aspectos positivos e negativos que envolvem os funcionários, os processos e a estrutura organizacional sendo instrumento primordial para a tomada de decisão na empresa.

**Palavras-chave:** Pesquisa de Clima, Diagnóstico Organizacional, Motivação e Produtividade.

## 1 INTRODUÇÃO

A empresa funciona como uma grande associação de pessoas, processos e recursos, que de forma mais ou menos concatenada e harmônica,

---

<sup>1</sup> Discente do 2º ano do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail: [tari\\_neh@hotmail.com](mailto:tari_neh@hotmail.com) Bolsista do Programa de Iniciação Científica Diagnostico Organizacional de uma empresa na área da saúde.

<sup>2</sup> Docente do curso de Administração, Ciências Contábeis e Serviço Social das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Especialista em Psicologia do Trabalho pela Universidade Estadual de Londrina. E-mail: [rosangela@unitoledo.br](mailto:rosangela@unitoledo.br) Orientadora do trabalho.

movimenta-se no grande ambiente que é o mercado. Esse movimento, resultado de todas as forças internas da organização, é percebido pelo mercado (clientes, fornecedores, concorrentes, etc) como adequado ou não.

Com objetivo de alinhar o produto ou serviço da organização às expectativas dos clientes, a empresa busca constantemente o aprimoramento de seus processos, produtos e serviços. É imprescindível que esteja incluído nessa busca a satisfação e motivação da equipe de trabalho, pois são as pessoas que realizam os processos, operam os equipamentos, fabricam produtos e atendem aos clientes.

Os funcionários estão na linha de frente, fazendo a interface entre o cliente e a empresa, é através deles que o cliente constrói a imagem da organização, assim é importante conhecer a percepção que os trabalhadores têm do funcionamento da organização: suas frustrações, necessidades, objetivos, bem como de suas sugestões de melhoria. Esses aspectos nortearão propostas de mudanças que se implantadas, serão um forte instrumento motivador da equipe, alavancando desempenho e trazendo à organização maior competitividade.

Neste sentido, compreende-se que a cultura ou o clima presente na organização é um dos fatores fundamentais para a determinação de processos mais rápidos e eficientes ou mais lentos e ineficazes.

Segundo Chiavenato (2003, p. 374):

“A organização é um sistema humano e complexo, com características típicas da sua cultura e clima organizacional. Esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resulte em motivação e produtividade.

O grau de motivação dos trabalhadores para o trabalho interferirá em muitas variáveis determinantes do desempenho organizacional, entre elas: rotatividade, produtividade, absenteísmo, atrasos.

Segundo Reinaldo Dias (2003, p. 76 e 77):

“ O clima organizacional é formado por uma percepção do coletivo (ambiente ou atmosfera organizacional) que constitui a partir do momento em que se defrontam as idéias preconcebidas das pessoas sobre seu local de trabalho e o dia a dia da organização. O clima está diretamente relacionado com o grau de satisfação, expectativas e necessidades dos integrantes de uma organização”

## 2 DESENVOLVIMENTO

São muitos, os métodos possíveis para a coleta de dados que favorecerá a construção do panorama acerca do clima organizacional: a observação direta, indireta, questionários estruturados, semi-estruturadas, entrevistas dirigidas ou abertas. Em função de não se conhecer bem a realidade e a empresa, optou-se pela entrevista semi-estruturada, por ser um método que possibilita uma vasta gama de informações objetivas e subjetivas demonstrando aspectos positivos e negativos da organização.

Trata-se de uma valiosa ferramenta para identificação ou compreensão dos valores, atitudes, regras, procedimentos relativos à organização, bem como o grau de satisfação, fatores motivacionais, além de se identificar problemas na estrutura, processos, recursos, gargalos produtivos, entraves relacionados a pessoas, aos processos, áreas, estrutura, normas e níveis hierárquicos.

Torna-se ainda terreno fértil para o aparecimento de idéias, sugestões e atalhos que, bem conduzidos, podem trazer agilidade, praticidade e eficácia à organização.

A análise das informações geradas pela pesquisa de clima é primordial para a tomada de decisão na empresa, devendo ser levadas em conta no momento da elaboração do planejamento estratégico da empresa.

É importante lembrar que a pesquisa tem etapas que devem ser bem planejadas, acompanhadas e avaliadas pela Gestão de Pessoas da organização. Neste sentido, antes de fazer a pesquisa de clima, é necessário entender a cultura da empresa, pois ela representa um conjunto de normas, crenças e valores interligados e que se manifestam no dia-a-dia. Tendo uma melhor compreensão sobre esses itens o pesquisador poderá garantir a veracidade das informações, através a análise correta das informações obtidas.

É fundamental ainda adotar alguns cuidados, tanto em relação ao instrumento quanto a metodologia de pesquisa.

Quanto à conduta e estruturação da entrevista, são inúmeros os cuidados que devem ser tomados, alguns são:

- Manter a identidade dos entrevistados em sigilo, todas as informações obtidas são tratadas estatisticamente e transmitidas em termos percentuais para o solicitante da pesquisa, garantindo que as reivindicações, sugestões e problemas apontados pelos trabalhadores sejam comunicados e ao mesmo tempo garantindo-se impessoalidade nas informações.
- Durante a abertura da entrevista o entrevistador já deve informar a questão do sigilo, ao entrevistado, tranquilizando-o. Isso dará maior segurança a ele e determinará o grau de abertura nas entrevistas;
- Além de ter entendimento e clareza quanto às perguntas do questionário o entrevistador deve ser observador e usar de empatia, repetindo a pergunta da forma mais clara possível, ajustando-se ao vocabulário do trabalhador, garantindo que o entrevistado compreenda a questão na íntegra;
- Assim o pesquisador deve também receber treinamento quanto, a saber, ouvir, pois é fundamental que haja de maneira proativa, mesmo enquanto ouve. Nem sempre a resposta obtida está relacionada à questão levantada, mas atende a um apelo interior e a uma necessidade do entrevistado, assim toda informação trazida deve ser recebida com atenção e cuidado, devendo ser registrada;
- Estar presente durante toda a entrevista, evitar interrupções, auxilia que o entrevistado se sinta à vontade em responder, e que seja sincero em suas colocações.
- Também, é importante anotar-se, tanto quanto possível, o máximo de informações dadas;

Quanto à formatação do instrumento de pesquisa:

- Normalmente se utiliza um questionário abrangendo quesitos relativos tanto à caracterização social dos funcionários (idade, estado civil, religião, número de dependentes), aos processos da organização, a estrutura e funcionamento dos setores, regras, benefícios, etc.

- Evitar grande volume de perguntas fechadas, pois são as perguntas abertas que ajudam a colher um maior número de informações e compreender melhor a relação entre as respostas.

Outros cuidados relativos ao estabelecimento do “rapport”, também são fundamentais para o êxito na obtenção das informações.

Segundo Penny Tompkins e James Lawley:

"Rapport é a capacidade de entrar no mundo de alguém, fazê-lo sentir que você o entende e que vocês têm um forte laço em comum. É a capacidade de ir totalmente do seu mapa do mundo para o mapa do mundo dele. É a essência da comunicação bem-sucedida."

Assim rapport abre os canais de comunicação e ajuda a garantir a qualidade das informações obtidas, ajudando o entrevistado a sentir-se mais à vontade e favorece o estabelecimento de um clima de confiança entre entrevistador e entrevistado.

Depois da formatação do instrumento, do treinamento das pessoas envolvidas e da coleta das informações, o próximo passo é a tabulação e a análise dos resultados obtidos.

Auxilia bastante, se o pesquisador puder contar com um software estatístico para cruzamento dos dados, caso contrário, deve-se tabular os dados, agrupando-os e contrastando-os posteriormente um a um.

Após análise das informações obtidas, identificam-se então os pontos ou aspectos mais importantes do trabalho e elabora-se um relatório cujo objetivo é demonstrar os dados gerais quanto aos trabalhadores da empresa, os aspectos positivos da condição de trabalho e apontar os problemas levantados, seus impactos a curto, médio e longo prazo, nos trabalhadores e na organização. É fundamental que juntamente com os problemas sejam apontadas soluções.

Segundo Ricardo Mallet, Clima Organizacional:

"A melhoria do clima organizacional é um desafio bastante complexo dado o alto grau de subjetividade envolvido nesse processo. As pesquisas de clima organizacional apenas trazem um mapeamento do ambiente psicológico, mas não têm o poder (nem a pretensão) de prover soluções efetivas para o

problema. Se pretendemos obter melhorias realmente expressivas e sustentáveis sobre o clima, precisaremos investir em programas práticos capazes de intervir no que acontece "da pele para dentro" das pessoas, e que, portanto, não se limitem a oferecer apenas teorias, modelos e conceitos. Programas estruturados, que priorizem a otimização dos comportamentos produtivos através da redução de stress e reatividade, bem como do aumento do discernimento e do bem-estar do colaborador. Assim, iniciamos um processo em cadeia que começa com a melhoria do clima do indivíduo e que poderá culminar com a evolução de toda a cultura organizacional."

O presente trabalho relata uma experiência de diagnóstico organizacional, através da realização da pesquisa de clima, envolvendo todos os passos acima mencionados, em uma pequena empresa da cidade de Presidente Prudente, cuja identidade será mantida em sigilo por questões relativas ao contrato firmado entre a Empresa Junior Toledo e a referida empresa.

A intenção do proprietário era realizar um treinamento em atendimento ao cliente para melhorar esse aspecto do desempenho dos funcionários. Essa Empresa possui oito funcionários, nos cargos de zeladora, atendente e gerente administrativo.

A solicitação foi fundamentada na observação que o proprietário da empresa fez a respeito do desempenho das funcionárias. Segundo ele, o desempenho dos colaboradores estava aquém do desejado, principalmente no que dizia respeito ao atendimento ao cliente, mas também não demonstrava iniciativa ou comprometimento em outras tarefas rotineiras ligadas a manutenção da empresa.

Durante o primeiro contato, percebeu-se que talvez o comportamento inadequado constatado pelo proprietário estivesse enraizado em outra origem que não apenas a falta de informação e orientação. Solicitou-se então a autorização para que fosse feito também a pesquisa de clima.

A pesquisa foi desenvolvida por quatro estudantes dos cursos de Ciências Contábeis e Administração da Toledo, através de entrevistas semi-estruturadas e utilização de um questionário. Foram ouvidos os oito funcionários na Empresa Junior Toledo, individualmente.

Como forma de avaliar o desempenho quanto ao atendimento ao cliente, realizou-se a pesquisa do cliente oculto para a qual se obteve os seguintes resultados:

- Aspectos cuja avaliação foi inferior a 8,0 no **atendimento ao telefone**: cortesia e falta de interesse em investigar a necessidade do cliente;

- Aspectos cuja avaliação foi inferior a 8,0 no **atendimento presencial**: aparência, cortesia (intimidade), abordagem ao entrar, postura profissional, utilizar-se de termos corteses, e tom de voz.

De posse da avaliação obtida, fez-se o treinamento, com duração de oito horas, focando os aspectos mais deficitários percebidos:

- A globalização e a competitividade como fator de sobrevivência no mercado;
- Sensibilização para a competitividade;
- Caracterização do cliente em foco;
- O que representa o cliente para a empresa moderna?
- Qual o significado do trabalho do atendente;
- Cuidados no atendimento;
- Marketing realizado pelo cliente, seus desdobramentos e conseqüências.
- Auto-reflexão: Como atendo os clientes e como posso melhorar?

Apesar de o treinamento ter sido avaliado, em termos do conteúdo e metodologia, com nota 87 e de o instrutor ter percebido uma boa participação dos participantes durante o treinamento, constatou-se que o desempenho dos atendentes quase não sofreu alteração, na pesquisa de cliente oculto realizado dois meses depois, sendo que os pontos fracos continuaram os mesmos.

CLIENTE OCULTO	
- TELEFONE	
7,86	Primeira pesquisa
8,60	Segunda pesquisa

**0,74**

Aspectos cuja avaliação foi inferior a 8,0: cortesia e falta de interesse em investigar a necessidade do cliente.

CLIENTE OCULTO – PRESENCIAL	
6,91	Primeira pesquisa
7,22	Segunda pesquisa
<b>0,31</b>	Pesquisa de Abril

Aspectos cuja avaliação foi inferior a 8,0: aparência, cortesia (intimidade), abordagem ao entrar, postura profissional, utilizar-se de termos corteses, e tom de voz.

A tabulação e a análise dos dados da pesquisa aconteceram depois do treinamento e facilitou a compreensão da pequena melhoria obtida no desempenho das funcionárias em termos de atendimento.

Algumas constatações foram:

Muitas reclamações relacionadas à forma de **comunicação** da liderança: a empresa tinha uma cultura pobre em feedback e quando ocorriam eram direcionados apenas a críticas, nunca a elogios. A forma como esses feedbacks eram realizados era inadequada, normalmente a crítica era feita na frente de outros funcionários com o tom de voz alterado e de forma ríspida. Não existiam elogios, somente reclamações. As reuniões eram poucas e quando aconteciam, não era dado espaço para que os funcionários se expressassem nelas, apenas o proprietário falava.

Em relação à **motivação**, as funcionárias não aparentavam entusiasmo, insinuando que precisam trabalhar para sobreviver, mas na totalidade pretendiam estar em outra empresa num período de dois anos.

Quanto à **liderança**, existe muita centralização de autoridade e falta de confiança. Não era dada autonomia para que os funcionários em cargo de supervisão exercessem a liderança, pois freqüentemente as decisões tomadas por eles e ligadas à disciplina das pessoas eram modificadas pelo proprietário.

As normas **disciplinares não são claras** e não são utilizadas de forma imparcial, o que provoca grande descontentamento por parte da equipe.

Os funcionários **não têm receio de serem dispensados**, pois essa não é uma prática da organização. Há uma cultura profunda de que a empresa é uma grande família, o que é expresso em comportamentos, normas e reações. Disso deriva que a administração de conflito siga a mesma linha, não privilegiando o comportamento profissional. Isso dificulta a mudança de comportamento para padrões mais profissionais.

Essas e outras informações foram repassadas ao proprietário da organização com sugestões de melhoria para cada item observado. Entre as muitas sugestões dadas, foi sugerido que se treinasse a pessoa que ocupava o cargo de gerente administrativo para realmente exercê-lo com determinação, clareza e autonomia, uma vez que o ocupante não tinha experiência anterior e não sabia exatamente como proceder para resolver questões relativas ao desempenho da equipe. Também foi sugerido que se realizassem reuniões para tratar das questões pertinentes ao trabalho, onde os funcionários pudessem ser ouvidos.

Crê-se que se realizando estas e outras alterações propostas, haverá maior contentamento por parte da equipe, aumentará a seriedade com a qual os funcionários percebem seus trabalhos, melhorando o desempenho geral e os itens observados no atendimento ao cliente.

### **3 CONCLUSÃO**

Conclui-se que a pesquisa de clima deve ser aplicada nas organizações periodicamente, ao menos a cada dois anos, pois possibilita um diagnóstico bastante claro dos aspectos positivos a serem mantidos e dos aspectos negativos que devem ser melhorados.

Outra constatação é que ao solicitar determinado procedimento, nem sempre o proprietário ou administrador, tem clareza das necessidades reais da equipe, pois estando na direção e tendo outras atribuições, sua visão acaba por estar limitada a amostra dos comportamentos que presencia, não percebendo o que acontece nos bastidores.

Tomando-se os devidos cuidados, a pesquisa de clima é uma importante ferramenta para o diagnóstico organizacional, dando suporte e instrumentalizando o planejamento estratégico da organização.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed.rev.e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 374.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas: Alínea, 2003, p. 76 e 77.

Disponível

em:<[http://www.administradores.com.br/artigos/entenda\\_o\\_que\\_e\\_rapport/24502/](http://www.administradores.com.br/artigos/entenda_o_que_e_rapport/24502/)>.

Acesso em 28 jul. 2008.

Disponível em: <<http://www.ricardomallet.com/news/clima-organizacional-o-poder-do-ambiente-sobre-a-productividade/>>. Acesso em 01 ago. 2008.